

зация его выполнения, что предполагает наличие организационной культуры, мотивации персонала, научной организации труда, подсистемы оценки и контроля выполнения стратегии, которые требуют дополнительных затрат.

Следует отметить, что стратегическое управление системой жизнеобеспечения города мы предлагаем рассматривать как управление, которое опирается на человеческий потенциал, ориентировано на удовлетворение спроса потребителей, прогнозирует и гибко реагирует на изменение окружающей среды, эффективно использует имеющиеся ресурсы для достижения высоких стандартов качества жизни населения. Выбранная стратегия развития должна соответствовать интересам населения – достижению социального благополучия и высокого качества жизни, а само население рассматриваться в качестве важнейшего социально-активного ресурса развития мегаполиса.

Таким образом, современный механизм муниципального управления должен быть ориентирован в большей степени на обеспечение местного социально-экономического развития. Переход на принципы стратегического управления мегаполисом, которые учитывают мотивацию всех субъектов рыночных отношений, возможности и риски, сильные и слабые стороны городского хозяйства, его местные особенности, изменение окружающей среды бизнеса, обеспечивает широкое участие населения в управлении территориальной общиной, концентрацию всех имеющихся ресурсов с целью достижения высоких социальных стандартов качества жизни людей, являются объективно необходимым условием устойчивого развития города.

1.Зотов И., Моченков А. Искусство проведения операций с недвижимостью. – Харьков: РИП «Оригинал», 1996. –320 с.

2.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2001. – 528 с.

3.Шапар А.Г., Ємець М.А. та ін. Методичні вказівки з розробки регіональних стратегій сталого розвитку. – Дніпропетровськ, 2003. –131 с.

*Получено 07.12.2005*

УДК 657.471 : 658.8

В.И.ОСПИЩЕВ, канд. экон. наук, Д.А.ПРУНЕНКО

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

### **ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ**

Предлагается хозяйственный механизм управления затратами в гранитных карьерах.

В настоящее время из-за отсутствия хозяйственного механизма

управления затратами 22 карьера корпорации «Укрстройматериалы» имеют незагруженность мощностей, значительные издержки и малую рентабельность – 4,7-8,5% в год [10].

Анализ публикаций свидетельствует, что имеются разрозненные монографии, статьи, которые не посвящены организации управления затратами на предприятиях строительных материалов [1-10].

В статье представлены формализованные методы создания хозяйственного механизма, основанные на строгом соблюдении заранее заданного алгоритма его внедрения.

Цель данной работы – разработать хозяйственный механизм управления затратами в гранитных карьерах.

Хозяйственный механизм – это совокупность организационных структур и конкретных форм и методов управления, а также правовых норм, с помощью которых реализуются действующие в конкретных условиях экономические законы, процесс воспроизводства [5]. Он включает в себя реальные отношения между субъектами рынка, которые обоснованы экономическими законами. Субъекты рынка могут быть как физические лицами, так и юридические лица, например, карьероуправления. Они, на базе экономических ориентиров, рычагов, и носителей информации, вступают между собой в экономические отношения. Реализация хозяйственного механизма осуществляется через удовлетворение экономических интересов.

В условиях рыночных отношений каждый субъект исходит из своего частного интереса, действует на свой страх и риск в соответствии с требованиями рынка: спроса и предложения, колебания цен, курса акций, процентных ставок, валютных курсов и т.д. Хозяйственная деятельность осуществляется через определенную свободу, результатом которой может быть не только прибыль, но и убыток.

Для оптимизации издержек и повышения рентабельности в карьерах предлагается система формализованных методов, в которую входят восемь элементов: организационные структуры, формы управления, методы управления, мотивационный механизм, рычаги, правовое, нормативное и информационное обеспечение [9].

1. *Организационные структуры управления* гранитных карьеров созданы еще при административно-командной системе, но в рыночных отношениях между субъектами рынка эффективно не работают. Организационная структура – это главный инструмент управления, регламентирующий состав, величину, размещение, профиль деятельности, ответственность, подчиненность производственных и обслуживающих подразделений, объединяемых общим аппаратом управления для выполнения всех целевых функций, зафиксированных в уставе

компании [4]. Сегодня, чтобы достигнуть поставленных целей, нужно иметь понятную гибкую организационную структуру управления, готовую в любую минуту “прогнаться” согласно обстоятельствам [3]. В условиях рынка при наличии неопределенности могут выжить только те карьероуправления, которые ведут себя как живые организмы, т.е. развиваются и приспосабливаются к конъюнктуре рынка и спроса.

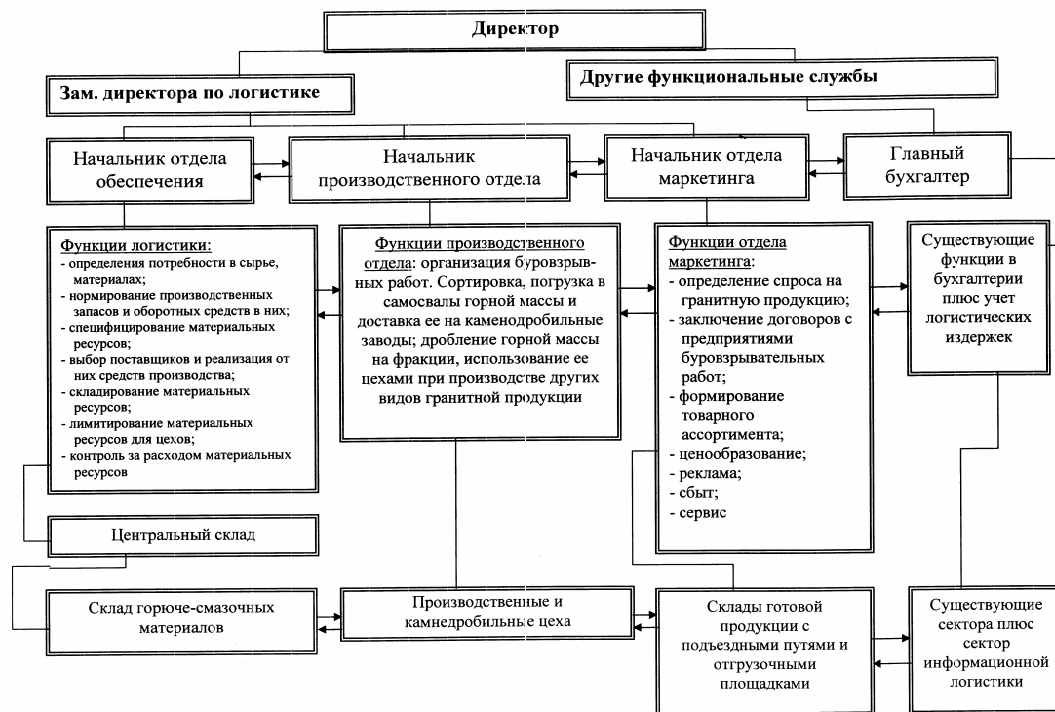
Американский экономист, социолог Дж.Гэлбрейт в работе [2] представляет экономическую систему как совокупность организма, каждая из которых обладает различной степенью власти. Все фирмы он разделяет на две большие категории: “тех, которые пользуются полным набором инструментов власти над ценами, издержками, поставщиками, потребителями, обществом и правительством, и тех, которые ими не владеют” [1]. При этом, считает Дж.Гэлбрейт, руководящей силой капиталистического общества является не класс капиталистов, а научно-техническая интеллигенция, т.е. менеджеры.

Основным недостатком теории совершенной конкуренции Дж.Гэлбрейт считает игнорирование роли внутренней структуры организации. Он дает свое определение организации: “Это некий комплекс мер, направленных на замену усилий и знаний одного человека более специализированными усилиями и знаниями нескольких или многих людей” [1].

Далее Дж.Гэлбрейт указывает, что “цель техноструктуры (менеджеров) – обеспечить достаточный и устойчивый уровень прибыли. Все, что может служить достижению этой цели, – стабилизация цен, контроль над издержками производства, управление реакцией потребителей и потребительским спросом, нейтрализация не поддающихся контролю неблагоприятных тенденций в изменениях цен и издержек и в поведении потребителя, обеспечение такой правительственной политики, которая сделает спрос устойчивым или устраним нежелательный риск, – становится основным в деятельности техноструктуры и корпораций” [1].

Учитывая рекомендации Дж.Гэлбрейта и то, что ассортимент гранитной продукции в карьерах корпорации “Укрстройматериалы” мал и количество регионов и сегментов невелико, предпочтительной организационной структурой для карьероуправлений является функциональная. Это тип организационной структуры, при котором подразделения создаются в соответствии с видом выполняемых ими работ и подчинены функциональным руководителям [5].

На рисунке предлагается современная организационно-коммерческая структура управления в карьерах, в состав которой входят отделы обеспечения материальными ресурсами (логистики), производства,



Современная организационно-коммерческая структура управления в карьерах

маркетинга и бухгалтерия. Вся информация для управления издержками сосредотачивается в бухгалтерии – секторе информационной логистики. В Украине доля логистических издержек в ВВП составляет 19-21% [8].

Доктор экономических наук М.Окландер пишет: «Логистическими следует считать издержки, связанные с движением товарно-материальных ценностей от первичного источника до конечного потребителя. Абсолютно точный их расчет очень сложен, поскольку современная теория и практика бухгалтерского учета «проходит мимо» таких затрат. Нет научных рекомендаций по структуре и методике расчета, нет соответствующих форм отчетности. Все это обуславливает тот факт, что логистические издержки находятся вне контроля руководства предприятий, поэтому существует необходимость в совершенствовании информационной системы бухгалтерского учета» [7]. По нашим расчетам, логистические издержки в карьерах составляют 26,9% от общих операционных затрат. Учет логистических издержек необходим сектору информационной логистики для осуществления различных расчетов. Специалисты указанного выше сектора будут обеспечивать руководство информацией, осуществлять расчеты нормативов производственных, сбытовых запасов и оборотных средств в них.

2. *Формы управления.* Под формой управления понимается система управления гранитными карьерами. Существует три формы управления: частнопредпринимательская, товарищество, корпорация.

Частнопредпринимательский карьер представляет собой такую форму, в которой собственность и управление осуществляются одним лицом, получающим всю прибыль и несущим первоначальную ответственность по всем обязательствам. К недостаткам этой формы следует отнести неограниченную ответственность и ограниченность финансовых ресурсов для роста.

Товарищество или ассоциация нескольких собственников, совместно управляющих карьером, представляет собой способ объединения индивидуальных возможностей и ресурсов с целью создать более мощный конкурентоспособный карьер. Они объединяют свои финансовые ресурсы и умение вести дела, распределяют риски, прибыли и убытки.

Преимущества такого объединения: менее ограничены финансовые ресурсы, более высокая степень специализации, недостатки – несовместимость в некоторых случаях интересов партнеров, что делает управление карьером затруднительным.

Каждый партнер несет ответственность не только за результат

собственных управленческих решений, но и за последствия действий любого другого партнера [6].

Корпорация – это совокупность карьеров и предприятий объединившихся для совместной эффективной работы в условиях рыночных отношений, которые образовали самостоятельный субъект права – юридическое лицо. Это правовая форма бизнеса, отличающая и отделенная от конкретных лиц, ею владеющих – владение выражается в пакетах акций. Все акционеры обладают ограниченной ответственностью, т.е. не могут нести убытки больше, чем сумма, вложенных каждым из них в дело. Это почти идеальная форма объединения мелких вложений в крупные суммы, необходимые для организации мощных производств.

Преимущества корпорации – продажа акций, что позволяет привлекать сбережения многочисленных лиц и организовать финансирование карьероуправлений. Последние получают более легкий доступ к банковскому капиталу. При этом владельцы корпорации рискуют только той суммой, которую они вложили в покупку акций. Партнеры корпорации – кредиторы, покупатели – имеют дело не с группой акционеров, а с целостной структурой, выступающей от своего собственного имени.

Применение современного оборудования и технологий производства строительных материалов, возможность использования для управления квалифицированных менеджеров в каждой из сфер деятельности обеспечивают высшую производительность труда.

К недостаткам следует отнести двойное налогообложение: первый раз облагается прибыль корпораций, второй раз – часть личного дохода владельца (дивиденды).

Решающим фактором в вопросе, какую форму управления выбрать, является потребность в денежном капитале [6].

3. *Методы управления.* Существует два метода управления: рыночный и управленческий. Рыночный используется в качестве средства взаимосвязи и инструмента усиления деловой активности через систему цен. Ориентируясь на изменения рыночных цен, менеджеры карьера решают, что ему производить, в каком количестве, какое применять оборудование и сколько привлекать работников. Принятие решения будет в данном случае представлять собой автоматическую реакцию на воздействие неких внешних условий (рыночная конъюнктура – экономическая ситуация, складывающаяся на рынке и характеризующаяся уровнями спроса и предложения, рыночной активностью, ценами, объемами продаж).

Управленческая форма основана на прямых директивных указа-

ниях вышестоящих органов нижестоящим о том, что, как и сколько производить. При административно-командной системе управления такие указания доводили карьерам в виде задания Минпромстройматериалов Украины. Сегодня Корпорация “Укрстройматериалы”, кроме самих карьеров, дополнительно изучает спрос на гранитную продукцию от предприятий других государств и дает задания карьерам его удовлетворить, используя при этом следующие методы: теорию маркетинга, прогнозирование, бюджетирование, инвестирование, лизинг, факторинг и др.

4. *Мотивационный механизм.* Состоит из внутреннего побуждения менеджера организовать рентабельную работу карьера. Прибыль – это разница между валовой выручкой и издержками. Чем меньше издержки, тем больше доход. Отсюда своевременная выплата персоналу основной и дополнительной заработной платы, организация различных систем премирования и надбавок, участие в распределении прибыли и дивидендов, карьерный рост и т.д.

5. *Рычаги.* К ним относятся: доход, прибыль, себестоимость, цена готовой продукции, транспортные тарифы, финансовые санкции, различные налоги, дисконт, норма амортизации и др. Все это воздействует на процесс управления затратами.

6. *Правовое обеспечение* – это воздействие на процесс управления затратами в карьероуправлениях различных законов Украины, приказов и писем Корпорации “Укрстройматериалы”, распоряжений и директив налоговой инспекции и других государственных органов власти. Сегодня одни правовые документы действуют, другие нужно принимать для повышения рентабельности карьеров.

7. *Нормативное обеспечение* – это разработка различных методик и инструкций на установление норм и нормативов для процесса управления затратами в карьерах.

Сегодня сектору информационной логистики карьероуправления нужно рассчитывать оптимальный объем выпуска гранитной продукции, для центров затрат устанавливать и контролировать производственные задания в пределах выделенных бюджетом (смет расходов), для оптимизации производственных и сбытовых запасов необходимо определять логистические издержки и показатель затрат на 1 гривну реализованной продукции. В совокупности эти разработки и другие документы составят в карьерах нормативное обеспечение.

8. *Информационное обеспечение* – это организация учета издержек по видам и местам их образования, создание информационной базы для необходимых расчетов. Созданные в карьероуправлениях сектора информационной логистики нужно оснастить компьютерами и

соответствующими специалистами, разработать программное обеспечение и создать корпоративную компьютерную сеть. Все это позволит наладить управление производством и затратами гранитной продукции в карьероуправлениях.

Таким образом, если последовательно внедрять предложенный хозяйственный механизм управления затратами, то в условиях рынка повысится конкурентоспособность и рентабельность карьеров.

1. Гэлбрейт Д. Экономические теории и цели общества: Пер. с англ. – М.: Прогресс 1976. – 405 с.

2. Полуянов В., Щеглов К. Реформа жилищно-коммунального хозяйства в свете теории экономических систем Гэлбрейта // Экономист. – 2004. – №4. – С.48-53.

3. Деревянко Е., Лагода Т. Прогнутья под изменчивый мир // Бизнес. – 2004. – 15/12.04. – С.69-70.

4. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний / Под ред. И.И.Мазура. – М.: Высшая школа. 2000. – 587 с.

5. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА, 1996. – 494 с.

6. Казаков А.П., Минаева Н.В. Экономика. Упражнения. Тесты и тренинги. – М.: ЦИПК АП, 1996. – 392 с.

7. Окландер М. Логистический сервис и методика расчета логистических затрат // Экономика Украины. – 1998. – №8. – С. 85-87.

8. Ангелин Д. Логіка логістики // Бизнес. – 2005. – 43/24.10. – С.70.

9. Оспішев В. Господарський механізм підприємства / Фармацевтична енциклопедія / Голова ред. ради та автор передмови В.П.Черник. – К.: МОРІОН, 2005. – С.240.

10. Статистичний щорічний України за 2004 рік / Державний комітет статистики України. – К.: Консультант, 2005. – С.61.

Получено 14.12.2005

УДК 624.057.1 : 624.059.25

В.И.ТОРКАТЮК, д-р техн. наук, Л.С.ШЕВЧЕНКО, д-р экон. наук,  
Е.В.КЛОЧКО, И.А.ШЕКШУЕВ, А.В.ХОМУТЕНКО, Н.Н.ЖУРБА,  
В.Н.ТИМОШЕНКО

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

А.П.ГОЛИКОВ, д-р геогр. наук, Ю.Г.ПРАВ

*Харьковский национальный университет им. В.Н.Каразина*

## **СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ СНАБЖЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ФИРМЫ**

Рассматривается обоснование необходимости и возможности логистики по формированию систем снабжения строительных предприятий. Реализация положений логистики осуществляется через познание экономической природы и содержания логистики, установление закономерностей и источников формирования и функционирования систем логистики в строительной отрасли.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что современное строительство как отрасль народного хозяйства в специфических ус-